

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O desenvolvimento municipal é caracterizado fortemente por dinâmicas decorrentes da disposição e da capacidade de ação da gestão pública, que conduzirá a resultados à medida que sejam aproveitados os recursos disponíveis e a multiplicação racional da potencialidade de tais recursos (DINIZ E DINIZ, 2013). Desse modo, uma nova modalidade de governança está tomando corpo e se firmando dentro da administração pública. É a gestão associada de serviços públicos, conhecida como os novos arranjos institucionais.

Este instrumento de relacionamento intergovernamental atinge toda à gestão pública no contemporâneo, em suas variadas formas, tais como: Consórcios Públicos, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), Parcerias Público-privadas (PPP) e Terceirização. Entretanto, para entender como os novos arranjos institucionais atendem ao novo cenário da gestão pública, a qual buscar uma gestão com resultados eficientes, primeiro se faz necessário diferenciar os conceitos sobre Governar e Governança. Pois, Governar diz respeito a “deter uma posição de força a partir da qual seja possível desempenhar uma função imediata associada ao poder de decidir e implementar decisões ou, ainda de comandar e mandar nas pessoas”(NOGUEIRA, 2001, p. 99).

Por sua vez, governança traz aspectos de atualidade no debate sobre estado e federalismo e a preocupação com a nova ordem de gestão pública, alinha a preocupação econômica dos municípios. Por esta nova ordem apontar aspectos das causas de ineficiência de gestão e ou financeira. Assim sendo, o termo “governança” sugere um modo de governo organizado sobre uma base de cooperação, de uma parceria ou de um contrato, entre uma pluralidade de atores, públicos e privados (SCIENCES HUMAINES, 2004; DINIZ, 1996).

A governança passou a delimitar um novo modo de governar, um meio de governar mais cooperativa e mais ampla que o tradicional modelo hierárquico. Para Diniz (1996) isso acarreta em expandir e aperfeiçoar os meios de interlocução e de administração entre as esferas de governo em função de um projeto coletivo. A diferença entre governar e governança é mais evidente quando se define que governança não é o mesmo que governo, é muito mais amplo. Pois, implica em mecanismos que possam abranger outras instituições como os consórcios públicos, as OSCIP, as PPP e a Terceirização, para que estas atuem dentro da necessidade pública determinada e conveniada.

O que podemos entender é que a gestão pública está se modificando, e cada vez mais se configura dentro de uma gestão que busca resultados. Assim sendo, o próximo tópico

discorre sobre o modelo gerencialista de gestão pública, e como este modelo viabiliza os mecanismos para a prática de novos arranjos institucionais.

## **2 A REFORMA DO “GERENCIALISMO” IMPLANTADA NO BRASIL.**

A prestação eficiente de serviços públicos aos cidadãos pode ser pontuada como um dos grandes desafios que se apresentam à administração pública na atualidade. Este é um dos preceitos da chamada administração pública gerencial, a qual traz para si uma maior flexibilidade e qualidade à gestão pública. Entender a processo de implantação do modelo gerencialista na gestão brasileira, nos permitem entender a própria lógica da necessidade de implantação dos novos arranjos institucionais. Entende-se o conceito de gerencialismo como um modelo de gestão mais flexível, que se adapta às mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais. Pois oferece mais ênfase ao cidadão, aos resultados e a descentralização dos serviços. Tal modelo de gestão privilegia o desempenho organizacional, os resultados e o gerenciamento dos recursos, humanos, materiais, financeiros e informacionais (BRESSER-PEREIRA, 1998; BRESSER-PEREIRA, 2009). Assim sendo, a partir de agora será demonstrado, brevemente, o processo em que o Brasil passou com a implementação desse novo modelo de Administração Pública Gerencial. Que inspirado nos modelos da iniciativa privada, de novos arranjos institucionais, busca equilíbrio e eficiência nos gastos públicos e maiores resultados nas implementações das políticas públicas.

Partindo de um contexto macro, que possibilite a total compreensão da implantação do modelo gerencialista, à administração pública passou por fases conceituais distintas. Estas fases de acordo com Ramos (1983) foram: patrimonialista, burocrática e a gerencial. Entende-se a gestão patrimonialista expressa à cultura de apropriação daquilo que é público pelo privado. Ou seja, o poder público tem sua finalidade social desvinculada e vincula-se a interesses privados, as questões de “parentesco, favoritismo e a amizade” são as motivações do agir dos entes públicos (Motta e Caldas, 1997, p. 175) havendo uma apropriação particular e discricionária dos bens e serviços públicos (RAMOS, 1983). Esse modelo de gestão, segundo BRESSER-PEREIRA (1998), trouxe pouca eficiência no planejamento e na execução das políticas públicas, além da falta de comprometimento com os reais interesses e necessidades da sociedade.

Por sua vez, a gestão burocrática teve como objetivos fundamentais proteger o Estado contra a corrupção e o clientelismo típico do sistema patrimonialista; assim tentando evitar o nepotismo, a incompetência e o desperdício de recursos públicos. Devido às suas vantagens

técnicas, a burocracia é notavelmente disseminada na administração pública no Brasil. Entretanto, tal modelo jamais logrou pleno êxito em sua missão, devido ao autoritarismo político que geralmente a envolvia, como também, por não considerar as necessidades de aperfeiçoamento contínuo da gestão do Estado. Pois, gerou gastos e estagnação do serviço público, embora esse modelo pregue uma racionalidade no planejamento e no agir do Estado baseado numa meritocracia. (BRESSER-PEREIRA, 1998; BRESSER-PEREIRA, 2009).

Historicamente a administração pública gerencial, se constituiu no Brasil nos anos 90 durante o primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso. Teve como instrumento orientador o Plano Diretor – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE,1995,) - que anunciava no seu texto ações a serem realizadas, destacadas as principais abaixo:

- Classificação da evolução da administração pública;
- Histórico das reformas administrativas no Brasil a partir dos anos 1930;
- Um diagnóstico da administração pública brasileira;
- Um quadro referencial das formas de propriedade, setores do Estado e tipos de gestão;
- A estratégia de mudança;
- Os principais projetos de reforma do aparelho do Estado.

Este Plano foi elaborado pelo Ministério de Administração Pública e da Reforma do Estado e, depois, pela Câmara de Reforma do Estado em sua Reunião de 21 de setembro de 1995. Em seguida, o Plano Diretor foi submetido ao Presidente da República que o aprovou (BRESSER-PEREIRA, 2009). A origem da administração pública gerencial brasileira está ligada ao intenso debate sobre a crise de governabilidade e credibilidade do Estado. Sua origem ocorre por meio de um movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980. Enquanto projeto político, enfatiza a eficiência administrativa e se embasa no ajuste estrutural, focando nas dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa (PAULA, 2004).

Não existe na literatura, conforme BRESSER-PEREIRA (2009), nenhum modelo único, que servisse à época de premissa para que as Reformas que estavam acontecendo no mundo ao mesmo tempo tivessem se originado. O que se discutia à época eram as urgentes necessidades que as administrações teriam que atender às novas demandas oriundas da sociedade. Mas, o que se observa é que os programas de reformas administrativas surgem

como alternativas para que governos possam atingir uma eficiência no atendimento dos serviços prestados com menor custo, ao observamos que:

Frente às questões postas pela administração gerencial, o governo é repensado a partir de uma diferenciação na sua estrutura, proveniente da divisão de suas funções em: núcleo estratégico (legislativo, executivo e judiciário), serviços monopolistas (regulamentação, fiscalização, subsídio, seguridade), serviços competitivos (universidades, hospitais, centros de pesquisa, museus) e produção para o mercado (empresas estatais) (BIZELLI, 2007, p. 13).

Os pontos principais da Reforma da administração apresentadas no Plano Diretor convergem para a necessidade de reconstruir o Estado, de forma que ele não apenas garanta a propriedade e os contratos, mas também exerça seu papel complementar ao mercado na coordenação da economia e na busca da redução das desigualdades (BRESSER-PEREIRA,, 2009).

No bojo do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE, 1995), dimensionaram-se três etapas a serem vencidas: na primeira de curto prazo, a modernização da gestão pública em duas instituições: as agências autônomas que realizam atividades exclusivas de Estado, e as organizações sociais que realizam serviços não exclusivos de Estado.

Na segunda de médio prazo, a expectativa de aprovação das emendas constitucionais e respectivas regulamentações para implementação das organizações sociais e aprofundamento da implantação da nova cultura gerencial, centrada em resultados, em competição administrativa e baseada na avaliação de desempenho.

Finalmente, na terceira, de longo prazo, espera-se que a Reforma do aparelho do Estado produza as transformações fundamentais que viabilizem o novo Estado desejado, indutor e promotor do desenvolvimento social e econômico do país.

Os objetivos da Reforma eram bastante ambiciosos com a instalação no aparelho do Estado de técnicas capazes de combater o clientelismo e o nepotismo, bem como reduzir o tamanho do Estado sem alterar o atendimento das demandas da sociedade (PEREIRA, 2009).

E, por fim, fazer tudo isso com eficiência e com um gasto público menor. Uma vez que, o modelo gerencial observado na ocasião requeria em adaptar e transpor os saberes

gerenciais desenvolvidos no âmbito privado para o setor público. O gerencialismo propunha o tratamento dos serviços públicos como negócio e a inserção da lógica empresarial no setor público. E sua vantagem é clareza em relação à organização do aparelho do Estado e métodos de gestão.

Alguns métodos gerencialistas, como a possibilidade dos consórcios públicos, vêm melhorando a eficiência do setor público, especialmente no campo econômico-financeiro. Já no campo institucional-administrativa, os ganhos desse modelo afetam o gestor público, pois, esse se torna cada vez mais capaz de otimizar os recursos públicos a sua disposição havendo a um mecanismo de controle de resultados e garantindo a efetividade dos serviços.

### **3 O GERENCIALISMO E O EMPREENDEDOR PÚBLICO**

É importante compreender o conceito de empreendedorismo adotado pelo artigo, em razão de que, uma das colaborações da reforma administrativa no Brasil foi criar uma atmosfera que desenvolvesse comportamentos empreendedores nos gestores públicos. Nesse contexto movimento gerencialista no setor público é baseado na cultura do empreendedorismo, cultura esta que focaliza principalmente os esforços individuais no processo de transformação social (HARVEY, 1992). Segundo contexto, Drucker (1987) vai conceituar o empreendedorismo como forma de intensa mudança cultural, e o empreendedor como alguém que sempre se adapta a essa nova cultura em busca de novas oportunidades.

Diante disso, é notável que tal capacidade de se adequar e de inovar frente às novas demandas começa ser estimulado no campo do setor público. Pois, a cultura empreendedora no setor público chega como forma de criar valor para os cidadãos se constitui uma inovação na gestão, por alinhar à modernização da administração pública diante de contextos dinâmicos e desafiadores (MILLER, 1983).

Dessa forma, o empreendedorismo no setor público coloca o governo e sua gestão diante de posturas inovadoras e proativas para condução da sociedade. Com foco na melhoria da qualidade de vida, inclusão de geração de receitas alternativas, melhoria de processos internos e desenvolvimento de soluções inusitadas para satisfazer as necessidades sociais e econômicas (DIEFENBACH, 2011; VALADARES, ALVES E MORAIS, 2012).

Assim, começa a ser compreendida e utilizada a noção de “intraempreendedor” ou “empreendedor corporativo” para o setor público. Tal termo aponta para um sujeito ou equipes que tem comportamentos e atitudes diferenciadas, pois buscam oportunidades dentro

da organização para produzir novos processos, produtos e procedimentos de trabalho (STEVENSON e JARILO 1990). O objetivo desses sujeitos é principalmente o desenvolvimento de projetos inovadores como o ponto de partida para tornarem sua gestão bem mais eficiente.

A busca pela inovação na gestão pública por intermédio do empreendedorismo corporativo, ou intraempreendedorismo, adquiriu espaço à concepção de que todos podem ser empreendedores em suas atividades. Uma vez que o fator determinante é a capacidade em detectar oportunidades e inovar, com isso o empreendedorismo vai ser entendido para além do sujeito e mais como cultura (SCHUMPETER, 1982).

Outra importante dinâmica, é que o estímulo a cultura empreendedora nas organizações públicas leva à formação de redes colaborativas. Em virtude de que os gestores passam a entender as dificuldades e responsabilidades de agir individualmente. As redes colaborativas surgem como possíveis formas de somar pontos fortes entre os participantes potencializando a gestão (FREITAS E MESQUITA, 2010). Diante disso, entendeu-se que os novos arranjos institucionais, só foram viabilizados por um contexto cultural, de base gerencialista e empreendedora na gestão pública.

É importante entender que as redes organizacionais colaborativas permitem não somente a visão de estruturas mais competitivas, mas também, a percepção de estruturas sociais particulares, com foco na interação social (FREITAS E MESQUITA, 2010). As formações das redes colaborativas no setor público expressam a finalidade de flexibilizar a burocratização. E com isso, aproximar o aparato estatal das realidades de cada região e de suas respectivas populações por meio de um diálogo entre sociedade e Estado (ALCÂNTARA, 2006).

Sobre a cultura do empreendedorismo corporativo, contexto que viabiliza as redes corporativas, Moriano et al. (2009) tentam evidenciar os elementos que a influenciam, assim elenca cinco fatores: (i) o apoio da direção ao desenvolvimento de ideias voltadas a melhorias organizacionais; (ii) a liberdade concedida aos funcionários para a execução de suas atividades; (iii) a criação de um sistema de recompensas às ideias inovadoras; (iiii) a disponibilização de tempo para execução das ideias; e (v) as incertezas inerentes nas tarefas desenvolvidas (MORIANO et al., 2009).

É importante pontuar que tais aspectos, da cultura do empreendedorismo corporativo, apresenta questões mais complexas para uma organização pública. Pois, o lócus da gestão

pública apresenta intensas relações políticas, como também, pressupostos de equidade, responsabilidade, transparência e uma estrutura tradicionalmente mais centralizada. Na qual os gestores têm menor autonomia de decisão, menor incentivo para recompensas, estes fatores, de certa forma, contribuem para uma cultura que vai de encontro à cultura empreendedora (VALADARES *et al.* 2012). Dessa maneira, se faz notável que a cultura do empreendedorismo corporativo vai ser vivenciada na esfera pública sob aspectos peculiares, o que não anula ou invalida a existência dessa cultura nem a vivência de suas práticas e pressupostos.

Podemos apontar que esse movimento, o qual dissemina a cultura empreendedora corporativa, é estimulada por duas perspectivas: (i) pelos esforços exógenos que promovem e estimulam a transferência, como as influências dos conceitos estrangeiros; e, (ii) e por meio da busca das organizações públicas por inovações gerenciais, como recurso de legitimação e sobrevivência (VALADARES *et al.* 2012).

Todavia, aplicar a noção de empreendedorismo na organização pública é diferente de aplicá-la no setor privado devido ao fato dos dois setores apresentarem características particulares. Pois, no setor público, procura-se a salvaguarda das decisões e legitimidade das ações, por sua vez no setor privado, o foco está na reversão do resultado financeiro, na busca pela remuneração do capital investido.

Entretanto o que é pontuado dentro da noção de empreendedorismo é a capacidade de implantar inovações. Esse comportamento no setor público abre espaço para uma gestão mais flexível, apoiada em projetos que viabilizam novos arranjos institucionais. Pois, a organização que possui uma cultura empreendedora, segundo Gonçalves (2004) trabalha melhor em um ambiente incerto e ambíguo, de maneira a criar uma fonte de vantagem competitiva sustentável para ela e sua entorno.

#### **4 OS “NOVOS” ARRANJOS INSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.**

A descentralização da gestão pública é fortemente apontada como um eixo importante para a reforma do Estado, por sua capacidade de aproximar o Estado dos cidadãos e construir políticas públicas mais aderentes às necessidades sociais (FARAH, 2001). Assim, o cenário instituído pela descentralização, que veio junto à reforma do gerencialismo, estimulou resultados mais efetivos e um novo perfil de gestor público. Dado que, viabilizou experimentações de novos arranjos institucionais que potencializem o envolvimento local no que tange a esfera municipal (FARAH, 2001; FREITAS E MESQUITA, 2010).

Os arranjos institucionais, tema abordado por esse artigo, foram viabilizados por dois grandes contextos, a gestão gerencial e a cultura empreendedora. Pontuando que, o macro contexto da evolução da administração pública no Brasil foi fruto de tendências mundiais de transformações do Estado. Essa nova configuração de Estado ocasionou os arranjos institucionais, os quais vão ser compreendidos como “o conjunto de regras, mecanismos e processos que definem a forma particular como se coordenam atores e interesses na implementação de uma política pública específica” (PIRES e GOMIDE, 2014, pág 13).

Os novos arranjos institucionais da administração pública apresentam uma dimensão política, a qual vai se referir às habilidades de inclusão de atores diversos (sociais, políticos e econômicos). E de negociação e condução, principalmente no tocante aos processos decisórios compartilhados envolvendo o processamento de conflitos, prevenindo a captura por interesses específicos (PIRES e GOMIDE, 2013)

É possível identificar atualmente na gestão brasileira uma série de iniciativas, promovidas, sobretudo por governos locais, em que se destacam o estabelecimento de uma nova relação entre Estado e sociedade e a redefinição da esfera pública. Foi destacado neste artigo o conceito de arranjo institucional de forma geral, entretanto se faz necessário apontar para as modalidades específicas de arranjos que flexibilizam a administração pública. Assim, não só inauguram um novo modelo de gestão pública, como também, apresentam resultados mais efetivos para sociedade. Desse modo, segue a descrição dos principais arranjos institucionais permitidos por lei no Brasil.

*Consórcios Públicos:* São uma modalidade de associação entre entes federados, que compõem a administração indireta dos entes consorciados, com vistas ao planejamento, à regulação e à execução de atividades de um modo geral ou de serviços públicos de interesse comum de alguns ou de todos os consorciados (RIBEIRO, 2006). Sendo instituições de direito público, ou privado, pelos quais os atores políticos da esfera municipal, estadual ou federal, decidem cooperar entre si para solucionar problemas de comum interesse e em territórios específicas (NASCIMENTO E FERNANDES, 2013).

Embora a possibilidade do consorciamento estar prevista legalmente desde o fim do século XIX, foi somente em 2005 depois de grande período de discussões acerca do projeto que os consórcio públicos foram legalizados (COUTINHO, 2003). Assim, permitindo o exercício das atividades de planejamento e ações entre entes federativos, dentre outras possibilidades, permitindo que a solução de problemas comuns entre municípios pequenos.

Que viabilizam suas decisões políticas e ações em conjunto, produzindo ganhos em escala para os municípios envolvidos que antes não teria a condição necessária para desenvolver soluções para os problemas municipais individualmente.

No tocante aos aspectos legais, o Consórcio Público é definido pela Lei Federal nº 11.107, de 6 de Abril de 2005, a qual regula a formação dos consórcios e estabelece a presença da União, estados e municípios e o estabelecimento de parcerias (BRASIL, 2005). Apenas a partir deste momento têm-se um fechamento concreto da figura consorcial.

*Parceria Público-Privada (PPP):* É utilizado como uma forma de implementação interorganizacional de políticas públicas, onde organizações públicas e privadas colaboram para a produção do bem público (MELO E SECCHI, 2012). Desse modo, a PPP é um contrato de prestação de obras ou serviços não inferior a R\$ 20 milhões, com duração mínima de 5 e no máximo 35 anos, firmado entre empresa privada e o governo federal, estadual ou municipal (BRASIL, 2012).

O surgimento das PPP remete ao aparecimento de cooperações entre o setor público e privado diante do contexto de crise econômica mundial nos anos 70. Este cenário de crise, estimulou uma aproximação das esferas pública e privada aspirando à prestação de serviços públicos (MELO E SECCHI, 2012). Assim sendo, as PPP estabelecem com o Estado uma “influência mútua, com um cuidadoso equilíbrio entre sinergia e autonomia, que incorpora o respeito mútuo, igualdade de participação na tomada de decisão, responsabilidade mútua e transparência” (BRINKERHOFF, 2002, p. 21). Dessa maneira podemos entender que “o uso da PPP deve ser motivado por razões de eficiência na prestação do serviço e no uso dos recursos públicos, e não pela aparente solução do problema do financiamento” (BRITO E SILVEIRA, 2005. pág.09)

*Organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP):* Prevêem uma nova forma de contratação, o contrato de parceria, assim, podem receber recursos públicos por meio de Termo de Parceria, sendo este, um novo instrumento jurídico definido na própria Lei 9.790/99 (BRASIL, 2005). Enquanto parceiras do Estado, as OSCIPs realizam tarefas de interesse público, representando o marco legal do terceiro setor, Oscips possuíam também o título de utilidade pública federal (LEITE, 2007).

*Terceirização:* É a transferência de atividades, para terceiros, que não estão ligadas diretamente à função principal ou ao objetivo final da organização. Progenito da Reforma

Gerencial, que deu ênfase à terceirização das atividades de apoio pelo Decreto- Lei Nº 200/67 e posteriormente pelo Decreto Lei Nº 2.271, de 7 de julho de 1997, que também tratou da matéria e no conjunto das mudanças determinadas pelo processo de Reforma Administrativa (SILVA, 2015).

A terceirização vai ser indicada principalmente para as atividades de acessória, como atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, recepção, reprodução de documentos, manutenção de prédios, equipamentos e instalações (SILVA, 2015). Essa estratégia, entendida como uma estratégia de cooperação, está intimamente relacionada com o desenvolvimento de vantagens competitivas e o conceito de parcerias. Compreendida como uma rede organizacional, por Freitas e Mesquita (2010), a terceirização tem o objetivo oferecer mais eficiência nos serviços ofertados à população, principalmente no que tange a otimização financeira da gestão.

Diante do exposto, sobre as principais modalidades desses “novos” arranjos institucionais da administração pública, foi formulado o quadro 01. Com fins didáticos, o quadro 01 tem o objetivo de fornecer uma melhor e rápida compreensão sobre as características gerais desses novos arranjos institucionais.

Quadro 01: Arranjos Institucionais da Administração Pública

<b>N</b>	<b>ARRANJO INSTITUCIONAL</b>	<b>DEFINIÇÃO CONCEITUAL</b>	<b>ORIGEM – LEI</b>
<b>01</b>	Consórcios Públicos	Decreto 6.017/07 considera o consórcio público como pessoa jurídica formada exclusivamente por entes da Federação, na forma da Lei no 11.107, de 2005, para estabelecer relações de cooperação federativa, inclusive a realização de objetivos de interesse comum, constituída como associação pública, com personalidade jurídica de direito público e natureza autárquica, ou como pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos (BRASIL,2005).	Lei Nº 11.107/2005 Decreto 6.017/2007
<b>02</b>	Parceria Público-	Parceria público-privada é o contrato	Lei Nº 1.079/2004

	Privada (PPP)	administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa. A Concessão administrativa é o contrato de prestação de serviços de que a Administração Pública seja a usuária direta ou indireta, ainda que envolva execução de obra ou fornecimento e instalação de bens (BRASIL,2005).	
03	Organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP)	OSCIP são pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, qualificadas com base em outros diplomas legais (BRASIL, 2005).	Lei Nº 9.790/1999
04	Terceirização	A Terceirização a contratação de serviços via empresas privada intermediária, mediante contrato de prestação de serviços (SILVA, 2015).	Lei Nº 6.019/1974.  Lei Nº 13.429/2017

Fonte: Elaboração própria inspirado nas informações dos autores supracitados, 2017.

Á face do exposto, percebe-se que a prática da administração por meio dos arranjos institucionais na gestão pública viabiliza uma maior proximidade do governo local com relação às demandas da população, o que denota um ganho para qualidade da democracia. Nessas parcerias entre o Estado, há uma co-responsabilização pela política e seus resultados, constituindo um novo processo de formulação e implementação de políticas públicas, que envolvem a quebra do modelo centrado em instituições ou agências isoladas (FARAH, 1999). Assim, os impactos gerenciais são apreendidos principalmente por meio das variáveis de custos dos serviços prestados, comprometimento, eficiência e eficácia e flexibilidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como bem exposto durante toda leitura deste artigo, o Estado no Brasil se encontra em dinâmico processo de reconstrução, delimitado fortemente pela presença de parcerias entre Estado e sociedade civil, como também, por parcerias internas ao próprio Estado. E, assim foi pontuado que desse cenário emergi os novos arranjos institucionais. Desse modo este artigo teve como objetivo discutir não apenas os novos arranjos institucionais e suas modalidades,

como também, visou contextualizar as principais forças históricas e de conjunturas do cenário da gestão pública brasileira que levaram a potencialização desses arranjos institucionais.

Deve-se ressaltar que este artigo buscou suscitar uma discussão teórica sobre o potencial e alcance da aplicação dos arranjos institucionais pelo contexto do empreendedorismo e do gerencialismo público no Brasil. Assim, cabe às pesquisas futuras testar, empiricamente, a aplicabilidade deste construto na realidade brasileira.

A crise política, ética e econômica considerada em “movimento” por muitos. Considera os fatores da “lava jato” (operação para punir a corrupção na Petrobras), como determinantes destas mudanças. Andam lado a lado com as reformas que tramitam atualmente no Congresso. A saber, Reforma Trabalhista e Previdenciária.

As reformas citadas, são oriundas do modelo gerencialista escolhido para administrar o Brasil, mas não assumidas de forma política pelos seus dirigentes. O que se conclui é que a Administração Pública nunca foi agenda, está sempre a reboque das políticas governamentais. Não é vista como política de Estado, mas, como instrumento para atender seus governantes.

## REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA B C. S. de **Reflexões sobre o Potencial das Políticas Públicas Democráticas Populares Locais para Estudar Possibilidades de um Novo Organizar** In: Encontro De Estudos Organizacionais, 4., 2006, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

BIZELLI, José Luís. **Reforma Administrativa do Estado e Governança Pública nas cidades brasileiras**. Revista Temas em Administração, Araraquara, v. 1, 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: atualizada até a emenda constitucional nº47. Rio de Janeiro: Espaço Jurídico, 2005.

BRASIL. Decreto 6.017 de 17 de janeiro de 2007. **Regulamenta a Lei no 11.107**, de 6 de abril de 2005, que dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos. Disponível em [www.senado.gov.br](http://www.senado.gov.br)

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, v. 134, n. 248, 23 dez. 1996. Seção I, p. 27834-27841.

BRASIL. Lei nº. 11.107 de 06 de abril de 2005. **Dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos e dá outras providências.** In VadeMecum Acadêmico de Direito. São Paulo: Ed. Ridell, 2006d.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado republicano. Democracia e reforma da gestão pública.** Rio de Janeiro: Ed FGV, 2009.

Bresser-Pereira, Luiz Carlos (1998). **Reforma do Estado para a Cidadania.** São Paulo: Editora 34.

BRINKERHOFF, J. **Parceria governo sem fins lucrativos: um quadro definidor.** Administração Pública e Desenvolvimento. Vol. 22, Nº 1, pp. 19–30. 2002.

BRITO, Barbara Moreira Barbosa. SILVEIRA, Antonio Henrique Pinheiro. **Parceria público-privada: compreendendo o modelo brasileiro.** Revista do Serviço Público Brasília 56 (1): 7-21 Jan/Mar 2005

COUTINHO, F.M.A. **Os Consórcios Públicos como Instrumento Potencializador de Políticas Públicas.** Disponível em <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsb-2252.pdf>> Acesso em 10 de maio de 2017.

DINIZ, Danusa F. C. DINIZ, Luciano Matias Diniz. **Consórcio Intermunicipal uma alternativa na construção do desenvolvimento para pequenos municípios.** Congresso Internacional de Administração. Anais . 1 CD-ROM, 2013.

DINIZ, ELI. **Governabilidade, governance e reforma do Estado: considerações sobre o novo paradigma.** Revista do Serviço Público, v.20, n.2. 1996.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** Tradução: Carlos Malferrari. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FARAH, Marta Ferreira Santos. **Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas locais. In: Fundação Prefeito Faria Lima, Cepam. O município no século XXI: cenários e perspectivas.** São Paulo, 1999.

FARAH, Marta Ferreira Santos. **Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas no nível local de governo.** RAP Rio de Janeiro 35(1):119-44, Jan./Fev. 2001

FERREIRA, M. K. de B. **As novas configurações da Gestão Pública: comunicação, conhecimento e pessoas.** Disponível em

<http://www.faac.unesp.br/publicacoes/anaiscomunicacao/textos/34.pdf>. Acesso em 07 de maio de 2017.

GONÇALVES, C. M. **Empreendedorismo, ensino e desenvolvimento regional: onde está a conexão.** Boletim da Escola Superior de Educação Corporativa, Florianópolis, 2004.

GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1983

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna.** 6a edição. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

LEITE, M.A.S. **O Terceiro Setor e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs.** Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais. 2003. Disponível em . Acesso em 17 Jul. 2007.

MELO, Maurício Euclides. SECCHI, Leonardo. **Parcerias Público-Privadas Como Instrumento de Reforma Administrativa: Uma Proposta de Tipologia Autoria.**

Disponível em < [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_APB2354.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_APB2354.pdf) > Acesso em 10 de maio de 2017.

MORIANO, J. A.; TOPA, G.; VALERO, E.; LÉVY, J. **Identificación organizacional y conducta “intraempreendedora”.** In: **Anales de Psicología.** v. 25. n. 2. p. 277-287. Dec., 2009. Disponível em: . Acesso em: 10 jul. 2013.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Em defesa da política.** São Paulo: Ed. Senac, 2001.

PIRES, R. e GOMIDE, A. **Burocracia, democracia e políticas públicas: arranjos institucionais de políticas de desenvolvimento.** IPEA, no prelo (2013).

RIBEIRO, Wladimir António. **Cooperação Federativa e a Lei dos Consórcios Públicos.** CNM Publicações. Brasília, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** Tradução: Maria Sílvia Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCIENCES HUMAINES, Lesmots de laGouvernance. France, mars, avril, mai, 2004.

SILVA, Julio Cesar da. Reforma Administrativa Brasileira e a terceirização no setor público. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 217, p. 13-30, mar. 2015.

ISSN 2238-5177. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/47404>>. Acesso em: 13 Mai. 2017.

VALADARES, Josiel L., EMMENDOERFER, Magnus L., ALVEZ Renner C. M., Mateus Cerqueira AnícioMorais. **O Fenômeno do Empreendedorismo Público: Um Ensaio sobre a Aplicabilidade desse Construto na Administração Pública Brasileira**. 2012, Rio de Janeiro. Anais: ANPAD, 2006. CD-ROM.